

Vol.27,#1, (2016), 129-143

<http://revistes.uab.es/redes><http://dx.doi.org/10.5565/rev/redes.591>

## Redes sociais e conflito organizacional

Jorge Ávila de Lima\*

Pedro Almeida Maia

Maria Antonieta Menezes

Edmundo Santos

*Universidade dos Açores*

### RESUMO

As organizações são redes sociais cujos membros estabelecem entre si ligações de diversos tipos, formais e informais, positivas e negativas. O conflito entre atores é um processo comum que pode ser explicado com base num conjunto diverso de fatores. Contudo, o conflito interno às organizações tem sido pouco estudado, numa perspectiva de redes sociais. Para além disto, o conflito interorganizacional, analisado ao nível dos atores individuais, tem sido ainda menos estudado. No presente artigo, procuramos abordar o modo como as redes sociais das organizações estão associadas a perceções de conflito, quer intraorganizacional, quer interorganizacional, num contexto de proximidade física entre organizações. O estudo empírico, que envolveu duas organizações que partilhavam o mesmo espaço físico, mostra que, apesar da grande proximidade espacial entre ambas, os laços de amizade tendiam a concentrar-se no interior de cada organização e as perceções de conflito eram maiores entre as organizações do que no interior das mesmas. Os resultados são discutidos à luz das teses relativas aos efeitos da propinquidade física sobre a atração interpessoal entre membros de grupos distintos.

**Palavras chave:** *Redes sociais – Conflito – Organizações.*

### ABSTRACT

Organizations are social networks whose members establish among themselves links of various types (formal and informal, positive and negative). Conflict between organizational actors is a common process that can be explained on the basis of several factors. However, internal conflict in organizations has been the subject of little research from a social network analysis perspective. Moreover, conflict among members of different organizations has been even less studied. In this paper, we address how social networks in organizations are associated with perceptions of intra-organizational or inter-organizational conflict, in contexts of physical proximity among organizations. The empirical study, which involved two organizations that shared the same physical space, shows that despite the great spatial proximity between them, bonds of friendship tended to cluster within each organization and conflict perceptions were higher across organizations than within them. The results are discussed in light of theories about the effects of physical propinquity on interpersonal attraction between members of different groups.

**Key words:** *Social Networks – Conflict – Organizations.*

\* Contacto con los autores: Jorge Ávila de Lima ([orge.ma.lima@uac.pt](mailto:orge.ma.lima@uac.pt)), Pedro Almeida Maia ([maiapedro@sapo.pt](mailto:maiapedro@sapo.pt)), Maria Antonieta Menezes ([bemenezes@gmail.com](mailto:bemenezes@gmail.com)), Edmundo Santos ([edmundosantos79@gmail.com](mailto:edmundosantos79@gmail.com))

## INTRODUÇÃO

O conflito é uma qualidade inerente, pelo menos potencialmente, a qualquer grupo humano. Alguns dos principais teorizadores das funções sociais do conflito consideram, até, que um grupo assente apenas na unificação, totalmente determinado por forças centrípetas e harmoniosas, é uma impossibilidade empírica e que, mesmo que tal fosse possível, seria indesejável (Simmel, 1904), pois o conflito “previne a ossificação do sistema social, exercendo pressão no sentido da inovação e da criatividade” (Coser, 1957, p. 197).

No campo da psicologia social, alguns autores sustentam que os investigadores do conflito nos grupos sociais deveriam dar maior atenção aos processos interpessoais e menos, como tem sido habitual, aos processos intrapessoais (cognitivos) (Levine & Thompson, 1996). Efetivamente, a compreensão do conflito intragrupal só é possível se tomarmos em consideração os comportamentos de interação entre os membros do grupo ou grupos em presença. Um dos aspetos que merecem particular atenção a este respeito são as percepções que os indivíduos e os grupos têm sobre os outros atores e grupos sociais, pois tais percepções podem desempenhar um papel importante no desencadear ou inibir do conflito entre grupos (Eidelson & Eidelson, 2003).

Uma compreensão mais completa dos processos de conflito dentro e entre as organizações implica que se considere o contexto social em que as experiências de conflito se inserem, designadamente, as redes sociais em que os atores sociais se situam e movimentam. A análise de redes sociais tem como objetivo compreender os padrões e conteúdos das interações que ocorrem dentro dos grupos e entre grupos (Nelson, 1989) e define rede social como um conjunto de ligações entre vários atores sociais, individuais ou coletivos (Lima, 2010b). Uma rede social pode ser estudada quanto à sua estrutura (por exemplo, a densidade das relações, ou a tendência para a maioria dos laços sociais se concentrar preferencialmente em certos sectores da rede). Nas redes podem constituir-se cliques, ou seja, grupos de atores entre os quais os relacionamentos sociais são particularmente intensos (Borgatti, Everett & Johnson, 2013).

São vários os textos publicados, quer no estrangeiro (Brass, 2012; Brass et al., 2014; Tichy, 1979; Tichy, Tushman & Fombrun, 1979), quer em Portugal (Lima, 2002; Varanda, 2000), que sublinham o potencial da análise de redes sociais para o esclarecimento dos processos que ocorrem no interior das

organizações. Dada a importância da dimensão interativa do conflito nestas entidades, torna-se importante abordá-lo através de uma estratégia concetual e metodológica que consiga captar simultaneamente as percepções dos atores sociais e o conjunto das interações que estabelecem entre si nas organizações em que trabalham.

No presente texto, propomo-nos estudar as interações existentes entre os membros de duas organizações que partilham o mesmo espaço físico, as redes de laços sociais que resultam destas interações e o modo como estão associadas às percepções de conflito intra- e interorganizacional. Começamos o artigo, apresentando uma revisão da literatura relevante sobre a temática, incluindo trabalhos-chave que aplicaram a perspetiva da análise de redes sociais ao estudo das organizações e, em particular, aos processos de conflito que têm lugar nas mesmas. Segue-se uma descrição do estudo empírico realizado e dos principais resultados a que chegámos. O artigo termina com uma discussão dos principais resultados, à luz de noções centrais abordadas na revisão bibliográfica.

## O conflito nas organizações

O conflito nas organizações consiste num fenómeno de tensão decorrente da imersão dos atores em processos de interdependência e em estruturas que exercem ou procuram exercer constrangimentos sobre o seu comportamento (Gelfand, Leslie & Keller, 2008; Isaksen & Ekvall, 2010). Tradicionalmente, este fenómeno tem sido entendido como um produto negativo do colapso do sistema cooperativo, que compromete gravemente o desempenho organizacional (Pondy, 1967).

Na literatura sobre o conflito nas organizações, os entendimentos sobre este conceito são muito diversos, parecendo confirmar a opinião de Kolb e Putnam (1992) de que “existem provavelmente tantas definições de conflito como ocasiões para a sua ocorrência” (p. 312). Como sublinham os mesmos autores, algumas definições assentam no pressuposto de que existe conflito quando os indivíduos ou organizações em interação percecionam a existência de diferenças entre os seus pontos de vista, interesses ou objetivos, enquanto outras aceções do termo, baseadas no pensamento de Deutsch (1973), consideram que para existir conflito tem de se verificar algum comportamento concreto de uma das partes em confronto, que interfira com os objetivos da outra.

A componente percetiva do conflito é objeto de ênfase na literatura sobre esta temática, aplicada ao campo organizacional. Jehn e Bendersky (2003), por exemplo, afirmam que “o conflito pode ser definido genericamente como incompatibilidades percebidas ou pontos de vista discrepantes entre as partes envolvidas” (pp. 188-189). De Dreu (2008) apresenta uma perspectiva semelhante, afirmando que “o conflito no local de trabalho emerge quando uma das partes – seja ela um indivíduo ou um grupo de indivíduos – percebe que os seus objetivos, valores ou opiniões estão a ser frustrados por uma contraparte” (p. 6).

Podemos, assim, identificar dois elementos-chave no conceito de conflito: por um lado, uma experiência de tensão a que está associada uma componente emocional; por outro, a natureza percetiva dessa experiência, quer esta assente em diferenças realmente existentes, quer se baseie apenas na suposição de que tais diferenças se verificam (de Dreu & Weingart, 2003; King et al., 2009).

As teorias sobre o conflito nos grupos e organizações categorizaram-no inicialmente em dois tipos principais (conflito relativo às tarefas e conflito relacional), aos quais foi mais tarde acrescentado um terceiro tipo (conflito processual). O conflito sobre as tarefas refere-se à existência numa organização de pontos de vista diferentes sobre a forma como deve ser entendida uma determinada tarefa. Trata-se, essencialmente, de um conflito de tipo cognitivo, em que diferentes partes têm concepções distintas sobre o modo mais adequado de definir o conteúdo e o significado das atividades de trabalho (Behfar et al., 2011; Isaksen & Ekvall, 2010; Jehn, 1995; Jehn & Bendersky, 2003; Kahn et al., 2009; Wall & Nolan, 1986). O conflito relacional caracteriza-se pela animosidade e tensão interpessoal, com uma forte componente afetiva (de Dreu et al., 2004; Isaksen & Ekvall, 2010; Janssen et al., 1999; Jehn & Bendersky, 2003). Finalmente, o conflito processual surge a respeito dos processos de organização que o grupo terá de adotar coletivamente para realizar as tarefas, assim como das estratégias e métodos que escolherá para assegurá-las. Diz respeito, não ao conteúdo das tarefas, mas antes aos processos organizativos necessários para as levar a cabo (Behfar et al., 2011; Isaksen & Ekvall, 2010; Jehn, 1997; Shah & Jehn, 1993).

Num estudo qualitativo que recolheu testemunhos sobre as experiências de conflito dos membros das organizações, Behfar et al. (2011) encontraram, nos testemunhos produzidos pelos participantes, sete *clusters* temáticos, que são enquadráveis nos tipos de

conflito acima referidos: (a) comportamentos de dominação causadores de fricções no grupo, (b) comportamentos passivos subtis que provocam o mesmo efeito, (c) problemas ligados a percepções de uma desigual distribuição do esforço ou das responsabilidades, (d) choques de expectativas relativamente à gestão do tempo e à calendarização das atividades, (e) falta de comunicação respeitosa, (f) diferenças de abordagem e de metodologia no modo de resolver as questões e (g) diferenças de ideias e de opiniões.

### Fatores geradores de conflito

O conflito é um efeito praticamente inevitável das formas e contextos organizacionais característicos das sociedades contemporâneas. Por um lado, o contexto global em que as organizações operam atualmente é fortemente promotor de experiências de tensão no seu interior, pois são crescentemente pressionadas para responderem de forma célere às mudanças cada vez mais rápidas que acontecem em seu redor (Isaksen & Ekvall, 2010).

Por outro lado, a hierarquização e a distribuição desigual da informação e do poder são fenómenos inerentes à esmagadora maioria das organizações (Crozier & Friedberg, 1977). Como as hierarquias implicam, quase por definição, que alguns grupos sejam mais beneficiados do que outros, tanto em termos de recursos como de status, os indivíduos e grupos situados nos diferentes escalões da hierarquia desenvolvem processos antagónicos de defesa dos seus interesses e aspirações e de combate aos interesses e aspirações dos outros (Dovidio et al., 2009).

A perspectiva política sobre as organizações ajudou a atribuir ao conflito um lugar de particular destaque na análise organizacional (Mintzberg, 1985; Morgan, 1981). De acordo com esta perspectiva, a realidade da vida das organizações é caracterizada por lutas e competições entre coligações ou grupos rivais, detentores de diferentes recursos e interesses, que procuram assegurar o controlo dos fluxos de bens valorizados pela organização (Bacharach & Lawler, 1980; Jaffee, 2008; Tichy, 1979).

Para além dos efeitos da hierarquia nas organizações, existem aspetos adicionais, inerentes à evolução das formas organizacionais dominantes na sociedade contemporânea, que implicam uma maior propensão para o surgimento de conflitos intraorganizacionais. Como sublinham Kolb e Putnam (1992), atualmente muitas organizações pautam-se

menos pelos modelos burocráticos tradicionais e, cada vez mais, por uma estrutura adocrática (Peters & Waterman, 1982), assente em grupos de trabalho, equipas e projetos. A adoção cada vez mais alargada de estruturas deste tipo promove a inovação e a qualidade no processo produtivo, mas também implica que os trabalhadores integrados neste tipo de grupos experienciem habitualmente níveis mais elevados de conflito e de stresse (Ayoko et al., 2003; Jehn & Bendersky, 2003; Pelled & Adler, 1994).

Há ainda a referir a crescente diversidade da própria força de trabalho como aspeto potencialmente gerador de conflito nas organizações. Com efeito, as organizações têm uma força laboral com características cada vez mais diversas: mais mulheres, mais membros de grupos culturais minoritários, mais cidadãos de origem estrangeira, mais pessoas com formações educativas e experiências muito distintas (King et al., 2009; Kolb & Putnam, 1992) e diferentes identidades sociais (Dovidio et al., 2009), o que conduz potencialmente a conflitos mais numerosos e de natureza diferente daqueles que eram típicos de uma força de trabalho mais homogênea.

Os próprios contextos organizacionais podem criar condições mais ou menos propícias às experiências e condutas conflituosas, dando origem a diferentes “culturas de conflito” existentes nas organizações, ou seja, a diferentes conjuntos de “normas partilhadas que especificam como o conflito deve ser gerido nos contextos organizacionais” (Gelfand et al., 2008, p. 139).

### Redes sociais e conflito nas organizações

Na literatura sobre as redes sociais, o número de trabalhos que se dedicaram especificamente ao conflito e às relações negativas entre atores sociais nas organizações é relativamente escasso. Para além de razões teóricas (designadamente, a inclinação de muitos analistas para enfatizarem a dimensão integrativa dos processos e estruturas organizacionais em detrimento dos processos dissociativos), existem também razões de pragmatismo metodológico subjacentes a esta tendência, pois os atores organizacionais mostram-se habitualmente bastante relutantes em emitir juízos negativos sobre as suas relações com outros atores ou em autorizar observadores externos a assistirem a padrões interativos deste tipo, o que torna particularmente difícil a recolha de dados desta natureza. Mesmo assim, é possível referenciar um pequeno conjunto de publicações que têm

em comum o facto de terem recolhido informação sobre percepções e/ou comportamentos negativos entre membros de uma rede social em contexto organizacional, ou de terem dado contributos teóricos e metodológicos importantes para a abordagem desta temática em estudos empíricos.

O estudo mais antigo que recolheu informação deste género é relatado num trabalho de Roethlisberger e Dickson (1939), hoje um clássico da análise organizacional, no qual se apresenta informação sobre vários tipos de relações existentes entre catorze trabalhadores que laboravam numa oficina de uma empresa dedicada à produção de equipamento telefónico. A investigação permitiu identificar a existência de cliques informais entre estes indivíduos, que desenvolviam as suas próprias normas de comportamento no local de trabalho, nem sempre consonantes com as expectativas dos gestores da organização. Os dados disponíveis, resultantes da observação das interações entre os referidos indivíduos, disseram respeito a diversos tipos de interação, incluindo a amizade e comportamentos de antagonismo relativamente a colegas.

White (1961) analisou os conflitos existentes entre dezasseis membros dos escalões mais elevados da gestão de uma empresa metalúrgica. Com base em informação recolhida através de questionários e entrevistas, o autor registou o desenvolvimento de diferentes “ideologias departamentais” no seio da empresa e utilizou métodos sociométricos para identificar a estrutura das relações interpessoais existentes entre os seus membros. A informação sociométrica foi recolhida através de questões colocadas aos inquiridos, como, por exemplo: “Algum dos seus amigos pessoais trabalha nesta empresa? Quem?”, ou “Com que pessoas da empresa acha mais desconfortável associar-se?”. White verificou que entre as cliques existentes na organização existia uma percentagem muito mais elevada de sentimentos negativos e uma percentagem muito mais baixa de sentimentos positivos do que no interior das mesmas. É importante notar o sublinhado que White faz, no seu trabalho, relativamente à enorme relutância que os participantes no estudo demonstraram em indicar sentimentos negativos relativamente a colegas claramente identificados, mesmo quando as questões sobre o assunto eram formuladas de forma cuidada, permitindo aos respondentes exprimirem mero desconforto para com esses indivíduos.

Sampson (1969) observou e registou as interações sociais estabelecidas entre um conjunto de 25 noviços que se estavam a iniciar na vida monástica, num mosteiro da Nova

Inglaterra, E.U.A. Especificamente, foram recolhidos dados sobre quatro tipos de relações entre cada um deles e os restantes membros. Cada uma das relações estudadas tinha um pólo positivo e outro negativo: Gostar de/Não gostar de, Ter estima por/Não ter estima por, Considerar uma influência positiva/Considerar uma influência negativa e Não culpar/Culpar. Durante o período em que o autor realizou a sua observação, ocorreu uma crise no convento, com contestação, por vários noviços, das práticas aí dominantes, o que resultou, num primeiro momento, na expulsão de quatro jovens, à qual se seguiu a saída voluntária de vários outros, acabando por permanecer, na fase final, apenas quatro.

Zachary (1977) estudou o problema da fissão nos pequenos grupos, aplicado ao caso de uma associação voluntária, procurando demonstrar que tal fissão decorria da existência de um "fluxo desigual de sentimentos e informação ao longo dos laços de uma rede social" (p. 452). Procurou assim ilustrar o modo como a partilha diferencial de sentimentos entre os membros de um grupo social pode conduzir à formação de subgrupos e consequentemente à fissão do grande grupo. A associação estudada foi um clube de karaté localizado numa universidade, no qual uma divisão entre duas facções conduziu à separação formal do clube em duas organizações distintas.

Thurman (1979/1980) investigou os processos de política interna desenvolvidos num escritório, para demonstrar o modo como as redes sociais informais existentes numa organização podem dar lugar a coligações em que alguns membros agem no sentido de reduzir ou eliminar o poder de outros. O estudo mostrou que os meios utilizados por estas coligações, para atingirem os seus objetivos, incluem a disseminação de rumores, as críticas, a criação de barreiras ao acesso ao poder e a negação de apoio. O trabalho ilustra a relevância das estruturas semi-oficiais e informais para a compreensão dos processos de interação no interior das organizações e do modo como estas funcionam.

Herman (1984) estudou a interação entre os membros de uma pequena congregação anglicana e identificou dois grupos adversários no seio da mesma, cada um dos quais lutava pela supremacia no seu interior: os Reformistas, que procuravam "modernizar" a igreja, e os Conservadores, que defendiam a adesão à ideologia tradicional prevalecente na congregação. A autora recolheu dados sobre três tipos de ligações entre os membros da congregação: 1) relações de estima (indicação dos membros da congregação pelos quais o respondente sentia mais estima), 2) relações de

influência (indicação dos membros da congregação cujas opiniões sobre questões de igreja mereciam a pena ser escutadas com atenção) e 3) relações de afeto negativo (indicação dos membros da congregação com quem os respondentes não gostavam de se associar). Os dados mostraram que os Reformistas só se escolhiam entre si, nas duas relações positivas (estima e influência) e que as suas indicações de desafeto eram dirigidas essencialmente aos Conservadores. Estes, por seu lado, também exprimiam muito desafeto relativamente aos Reformistas.

Krackhardt e Stern (1988) defendem que há estruturas específicas que permitem às organizações responderem às crises e lidarem com o conflito de uma maneira mais eficaz. Em particular, os autores destacam que o modo como as amizades estão estruturadas numa organização assume uma importância crítica quando esta enfrenta uma situação de crise. A tese dos autores assenta na ideia de que as crises organizacionais geram perceções de incerteza e de ameaça decorrentes da mudança, perceções essas que dão lugar a conflitos entre as subunidades da organização, o que conduz ao enfraquecimento global da coesão da mesma e a um maior nível de conflito entre as suas subunidades. Por esta razão, defendem que, "em tempos de crise, as organizações mais eficazes serão as que tiverem laços de amizade entre subunidades (contrariamente a amizades fortes dentro das subunidades)" (Krackhardt & Stern, 1988, p. 126).

Para avaliar esta proposição, Krackhardt e Stern (1988) propuseram o Índice E-I, em que E se refere às amizades entre subunidades e I às amizades internas a essas subunidades. Trata-se de um índice que mede o predomínio das amizades externas relativamente às amizades internas numa subunidade organizacional. Os autores testaram a hipótese de que "as organizações com um índice E-I elevado (positivo) são mais eficazes perante crises do que as organizações com um índice baixo (negativo)" (Krackhardt & Stern, 1988, p. 129). Para tal, realizaram um estudo experimental, criando duas "organizações" simuladas: uma, designada de "organização ótima", tinha o máximo possível de amizades entre as suas subunidades; na outra, designada de "organização natural", havia o mínimo possível desse tipo de amizades. Os resultados mostraram que as organizações "ótimas" apresentavam, consistentemente e de forma estatisticamente significativa, desempenhos organizacionais superiores às "naturais".

Nelson (1989) estudou a relação entre as redes sociais e o conflito em diversas empresas,

procurando classificar estas organizações em função dos níveis de conflito que apresentavam. O estudo mostrou que as organizações com baixos níveis de conflito se caracterizavam por uma maior incidência de laços sociais fortes entre os seus subgrupos, comparativamente com as organizações com níveis elevados de conflito. Que seja do nosso conhecimento, este é o único estudo publicado até hoje sobre o assunto que, utilizando uma metodologia de análise de redes sociais, abrangeu um leque diverso de organizações.

O estudo de Nelson testou a célebre “hipótese do contato”, formulada por Allport (1954), segundo a qual o contato entre unidades sociais distintas reduz os níveis de conflito existentes entre elas. Esta hipótese baseia-se, entre outras, na ideia de que os contatos entre grupos permitem a circulação de informação entre eles, informação essa que, por um lado, contradiz as visões enviesadas que os grupos têm uns dos outros e, por outro lado, leva ao estabelecimento de laços pessoais intergrupais que reduzem a importância das relações internas ao grupo e a necessidade de lealdade total para com o mesmo no combate a um “inimigo” externo. O conflito é assim entendido como o resultado de percepções distorcidas sobre grupos com os quais um ator social tem pouco ou nenhum contato. À semelhança do trabalho de Krackhardt e Stern (1988), anteriormente citado, também o de Nelson (1989) defende que a existência de laços sociais fortes entre membros de grupos distintos pode atenuar ou eliminar os níveis de conflito disfuncional existentes entre tais grupos.

Este raciocínio encontra apoio num campo da literatura relativamente especializado que se dedica ao estudo da relação entre a proximidade física e a amizade. De acordo com estas pesquisas, que têm origem nos famosos estudos experimentais do psicólogo social Newcomb (1961), a mera proximidade física, mesmo quando ocorre por mero acaso, incrementa a probabilidade de dois indivíduos desenvolverem uma relação de amizade. Esta ideia foi comprovada por Back et al. (2008), num estudo em que verificaram que pares de alunos, anteriormente desconhecidos, colocados aleatoriamente perto uns dos outros numa sala de aula, tinham uma maior probabilidade de virem a desenvolver posteriormente uma amizade, quando comparados com pares de estudantes fisicamente mais distantes na sala de aula (ver também, por exemplo, Echols & Graham, 2013; Fayard & Weeks, 2007; Festinger et al., 1950; Krekhovets & Larin, 2013; Latané et al., 1995; Oloritun et al., 2013).

Labianca, Brass e Gray (1998) estudaram a associação das relações interpessoais entre trabalhadores pertencentes a diferentes departamentos de uma organização com as suas percepções individuais sobre o conflito existente no interior da mesma. Os autores sublinham que, numa organização, ou nas relações entre organizações distintas, cada interação interindividual também pode ser percebida como uma interação entre grupos: um determinado indivíduo pode perceber outro, não apenas enquanto pessoa, mas também, ou sobretudo, como um membro representante de um certo grupo. Consequentemente, qualquer interação individual pode ser percebida, pelo menos em parte, como uma interação entre grupos. Isto implica que “a qualidade e frequência da interação interpessoal pode afetar as percepções de conflito intergrupos”, do mesmo modo que “o conflito percebido entre grupos pode afetar a qualidade e frequência da interação interpessoal” (Labianca, Brass & Gray, 1998, p. 55).

Segundo os autores acima referidos, no conflito entre grupos produzem-se avaliações mútuas que assentam em quatro mecanismos perceptivos: 1) estereótipos (os membros do endogrupo fazem generalizações sobre as características dos membros do exogrupo); 2) enviesamento da complexidade (os membros do endogrupo tendem a ter uma visão complexa e diferenciada sobre o seu próprio grupo, contrastante com uma perspetiva bastante vaga e simplista sobre os elementos do exogrupo); 3) enviesamento extremista (*extremity bias*) (os membros do endogrupo julgam os seus pares de uma forma contextualizada, enquanto julgam os membros do exogrupo de uma forma bastante mais extrema, sem atenderem a fatores de contexto) e 4) enviesamento da homogeneidade do exogrupo (os membros do endogrupo entendem os seus pares como sendo muito diversos, enquanto vêem os membros do exogrupo como sendo muito mais semelhantes entre si).

Labianca, Brass e Gray (1998) enfatizam que a existência de comunicação com os membros de um exogrupo não garante, por si só, a redução do conflito entre ambos os grupos, podendo até incrementá-lo. Baseando-se nos trabalhos de Krackhardt e Stern (1988) e de Nelson (1989), os autores alertam que o tipo de ligações é fundamental: só a existência de laços de amizade entre os membros dos diferentes grupos garante que existam baixas percepções de conflito entre os grupos em contato.

Como se pode ver pelo escasso número de trabalhos e pelas suas datas de publicação, e



não obstante o seu óbvio interesse para a análise organizacional, esta temática continua ainda largamente por explorar, em boa parte pelas razões teóricas e metodológicas a que já aludimos. É ainda notória a inexistência de investigações que tenham estudado as percepções de conflito dos membros de diferentes organizações que interagem entre si. Por esta razão, procurámos desenvolver um pequeno estudo exploratório que pudesse recolher alguma informação sobre este tipo de processos.

## ESTUDO EMPÍRICO

### Participantes

Os dados analisados neste estudo foram recolhidos em 2014, em duas organizações situadas numa região periférica de Portugal, dedicadas, respetivamente, às áreas da Geologia, num caso, e às atividades de investigação e serviços no domínio do ambiente, no segundo caso. As organizações foram selecionadas por constituírem um caso interessante de co-presença no mesmo espaço físico, oferecendo uma oportunidade única para estudar os processos interativos em circunstâncias desta natureza. Tratou-se, portanto, de um processo de amostragem intencional, fundamentado teoricamente. O estudo tem um carácter exploratório, sem quaisquer alegações de representatividade estatística.

A participação no estudo foi voluntária e os membros de ambas as organizações foram informados de que os dados seriam utilizados para fins exclusivamente científicos e que seria preservada a confidencialidade dos indivíduos e organizações envolvidas. Doravante, designaremos as duas organizações por A e B, respetivamente.

A organização A tem um total de cinco funcionários, sendo quatro do sexo masculino (Afonso, Aníbal, António e Amadeu) e um do sexo feminino (Andreia). A empresa B também tem também cinco funcionários, sendo um do sexo masculino (Bernardo) e quatro do sexo feminino (Beatriz, Berta, Bianca e Bruna). Estes nomes são fictícios. Adotámos pseudónimos em que a primeira letra é idêntica à do código alfabético da respetiva empresa, para que seja mais fácil interpretar os resultados.

### Medidas

Os dados recolhidos dizem respeito, quer às interações efetivamente ocorridas e à sua natureza (redes relacionais, incluindo a

respetiva densidade e a orientação centrípeta ou centrífuga dos laços sociais), quer às percepções de conflito relatadas pelos membros das organizações.

*Redes relacionais.* Os dados foram recolhidos através de um questionário em que se apresentava a cada respondente uma lista de todos os membros da sua organização e da organização vizinha. Com base na teorização, revista no presente artigo, sobre a importância dos laços afetivos nas organizações, pediu-se a cada respondente que, na lista acima referida, assinalasse com um X que tipo de ligação tinha com cada pessoa, sendo as opções de resposta "1 – Interage" e "2 – Interage como amigo". A utilização de uma lista deste tipo é o método recomendado para ajudar os respondentes a não cometerem lapsos de memória sobre as suas interações e, consequentemente, para aumentar a validade dos dados recolhidos (Lima, 2010a). A taxa de respostas foi de 100%.

*Densidade.* A densidade das redes sociais, quer intra- quer interorganizacionais, foi calculada com base na percentagem de laços efetivamente observados, relativamente ao total de laços possíveis (Borgatti, Everett & Johnson, 2013).

*Orientação dos laços sociais (centrípeta ou centrífuga).* Para analisar este aspeto, usamos o índice E-I de Krackhardt e Stern (1988). Este índice permite perceber, para uma determinada partição de uma rede em grupos mutuamente exclusivos (como é o caso das duas organizações em análise no presente trabalho), qual a propensão, interna ou externa, da criação de laços sociais. Para uma determinada relação e num determinado grupo (no nosso caso, a amizade numa determinada organização), o E-I consiste no número de laços exteriores ao grupo, subtraído do número de laços internos ao mesmo e dividido pelo número total de laços. Pode assumir valores entre 1 e -1. Um valor de 1.0 significa que todos os laços são externos ao grupo, um valor de 0 indica que as ligações externas e internas existem em proporção equivalente e um valor de -1.0 mostra que todos os laços existentes são formados dentro do grupo em análise. O índice foi por nós calculado, não só para cada grupo, mas também para cada indivíduo. Neste último caso, permitiu perceber qual o grau de integração de cada ator no seu próprio grupo, comparativamente com as relações que mantinha externamente a esse grupo. Realizámos ainda um teste de permutação para determinar se o valor de E-I apurado era significativamente superior ou inferior ao esperado.

**Percepções de conflito.** No estudo, procurou-se estudar as experiências de conflito que os participantes tinham nas suas organizações. Contudo, como sublinhámos na revisão da literatura, a recolha de dados deste tipo é delicada, pois a esmagadora maioria dos sujeitos recusa-se a fornecer informação que implique referir sentimentos negativos relativos a indivíduos claramente identificados. Neste sentido, optámos por focalizar o questionamento nas percepções globais de conflito, tendo o cuidado de registar se tais percepções se referiam a elementos da organização a que o respondente pertencia ou a membros da outra organização. Recorde-se que, por exemplo, no estudo de Nelson (1989), o autor optou por recolher informação sobre percepções de conflito, junto dos seus participantes, numa escala de Likert, relativas à organização em geral e não a qualquer indivíduo, em particular. No questionário por nós utilizado, pediu-se a cada respondente que indicasse qual a sua experiência pessoal de conflito, quer “na organização a que pertence”, quer “com a outra empresa”. As respostas não tinham, pois, de incluir o nome das pessoas com quem existia conflito, o que maximizou a possibilidade de os respondentes fornecerem a informação requerida. Para ambas as situações (experiência pessoal de conflito intraorganizacional e experiência pessoal de conflito interorganizacional), cada participante optava por uma das seguintes hipóteses: 1 – Nenhum; 2 – Pouco; 3 – Algum; e 4 – Muito. Esta informação foi complementada com dados

resultantes da observação direta das interações entre os membros das duas organizações e de entrevistas informais com participantes.

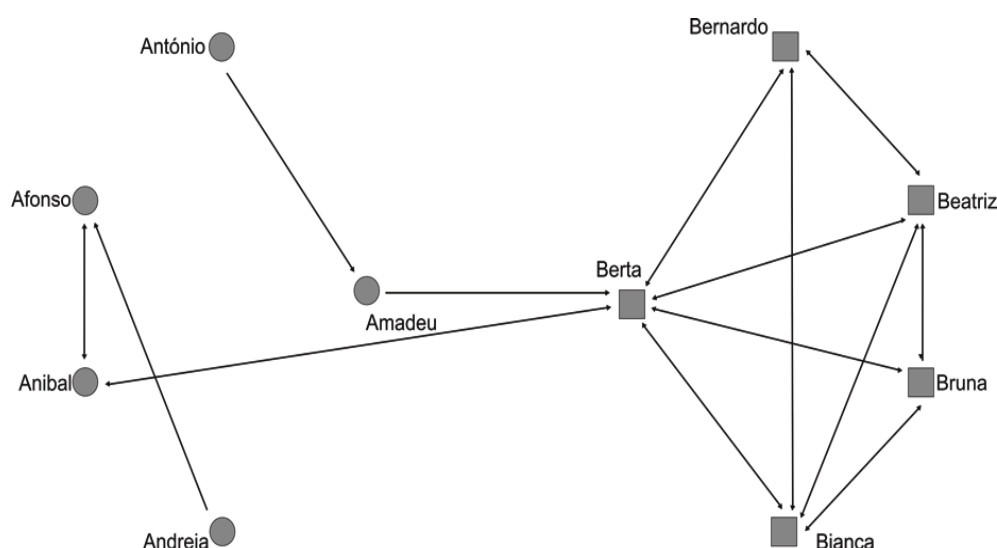
### Análise

A informação recolhida sobre as redes sociais das duas organizações foi analisada com os programas UCINET e NETDRAW. As respostas dos participantes foram inseridas em sociomatrizes, nas quais cada linha e coluna representa um indivíduo e as células registam as respostas de cada pessoa sobre a sua interação com cada um dos elementos de ambas as organizações. As análises incidiram sobre a estrutura das interações (densidade das ligações gerais e dos laços de amizade), a propensão dos laços para se situarem no interior das organizações ou para cruzarem as fronteiras das mesmas (através da aplicação do índice E/I de Krackhardt e Stern, 1988), e a relação entre as redes relacionais e as percepções de conflito.

## RESULTADOS

### Estrutura das interações

Apresentamos, na Figura 1, um sociograma com as relações de amizade entre todos os participantes, em ambas as organizações e entre as mesmas.



**Figura 1.** Relações de amizade intra- e interorganizacional nas organizações A e B.



É notório, através do mero exame visual da imagem, que existe uma ligação de amizade muito mais frequente entre os membros da organização B, sendo a empresa A um grupo muito menos coeso internamente (por exemplo, António e Andreia não são considerados amigos por nenhum dos colegas da sua empresa).

É igualmente de sublinhar que há apenas duas relações de amizade que cruzam as organizações, ambas envolvendo uma única pessoa da organização B (Berta). Assim, embora todos os sujeitos desenvolvam a sua atividade profissional em contexto de grande proximidade física, a esmagadora maioria mantém relações de amizade, na melhor das hipóteses, apenas no seio da sua organização. Por outro lado, do ponto de vista dos laços internos de amizade, as duas organizações são muito distintas: a densidade dos laços intra-organizacionais de amizade é de apenas 20% na Organização A, comparativamente com 90% na Organização B.

### Propensão dos laços para se situarem no interior das organizações ou para cruzarem as fronteiras das mesmas

Como vimos acima (Figura 1), verifica-se uma concentração dos laços de amizade, preferencialmente, no interior de cada organização. Este aspeto foi por nós analisado, de uma forma mais aprofundada, através da aplicação do índice E-I (Krackhardt & Stern, 1988). Na verdade, o facto de a densidade de amizades de uma organização ser elevada (como é o caso, por exemplo, da Organização B) não significa que ela tenha igual densidade de laços externos. Procurámos determinar, portanto, qual o peso relativo que os laços de amizade externos tinham no conjunto de todos os laços desse tipo mantidos pelos membros de cada grupo em análise.

O que mostram os resultados, a este respeito? Começamos por observar descritivamente como se distribuem os laços de amizade, quer internamente a cada organização, quer cruzando organizações (Figura 2).

	Amadeu	Afonso	Andreia	Aníbal	António	Bianca	Bernardo	Bruna	Beatriz	Berta
Amadeu										
Afonso				1						1
Andreia		1								
Aníbal		1								1
António	1									
Bianca							1	1	1	1
Bernardo						1			1	1
Bruna						1			1	1
Beatriz						1	1	1		1
Berta				1		1	1	1	1	

**Figura 2.** Distribuição dos laços de amizade, por participante, internamente a cada organização e cruzando organizações, nas organizações A e B.

Vemos que na organização A existem apenas quatro relações de amizade interna (quadrante superior esquerdo da Figura 2), e apenas duas referências a relacionamentos de amizade com elementos da organização vizinha (quadrante superior direito): uma indicada por Amadeu, que refere Berta, e outra de Aníbal, também relativa a Berta. Destas duas ligações, só uma é recíproca (Aníbal/Berta).

Em contraste, na Organização B existem 18 ligações internas de amizade (quadrante direito inferior), todas recíprocas. Por outro lado, só um elemento desta última organização (Berta)

exprime um sentimento de amizade para com um membro da Organização A (Aníbal) (quadrante esquerdo inferior).

Os resultados do Índice E-I são particularmente instrutivos. O valor apurado foi de -0.714, significativo ao nível  $p < 0.05$ , o que mostra que nestas organizações a importância quantitativa relativa dos laços externos de amizade é bastante inferior à dos laços internos e significativamente inferior ao esperado. No total da rede (ambas as organizações, em conjunto), existem 24 laços internos, num total de 40 possíveis (densidade de 60%) e apenas 4

laços externos, num total de 50 possíveis (8.0% de densidade). Dito de outro modo, apenas 8% das relações de amizade teoricamente possíveis fora dos grupos foram efetivamente concretizadas. Para além disto, fazendo uma análise por grupo, na Organização A o E-I é de -0.5 e na Organização B de -0.8, ou seja, a preponderância dos laços internos sobre os externos, sendo uma realidade em ambos os grupos, é maior nesta última

organização. No entanto, esta diferença resulta, não do facto de a Organização B possuir muitos mais laços de amizade externa do que a Organização A, mas antes da circunstância de apresentar um grande número de laços internos, comparativamente com a outra organização.

Quanto aos valores de E-I por participante, são apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1**

*Valores de E-I, por indivíduo, nas organizações A e B*

Ator	Laços de amizade internos	Laços de amizade externos	Total	E-I
Amadeu	1	1	2	0
Afonso	2	0	2	-1
Andreia	1	0	1	-1
Aníbal	1	1	2	0
António	1	0	1	-1
Bianca	4	0	4	-1
Bernardo	3	0	3	-1
Bruna	3	0	3	-1
Beatriz	4	0	4	-1
Berta	4	2	6	-0.3

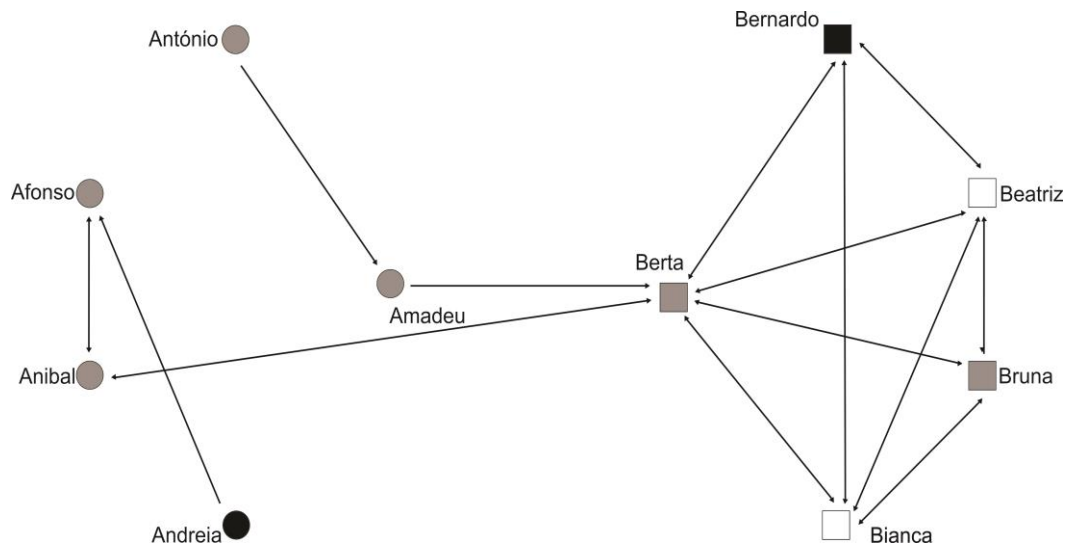
Observa-se que na organização A existem dois atores com um equilíbrio entre laços internos e externos, enquanto na organização B todos os membros têm uma preponderância forte de laços internos (aliás, à exceção de Berta, nenhum tem qualquer laço externo). Esta é outra forma de ilustrar que na organização B (caracterizada por uma densa rede de amizades internas) 80% dos trabalhadores não têm qualquer sentimento de amizade para com membros da organização vizinha.

### Relação entre as redes relacionais e as perceções de conflito

Até agora, os resultados apresentados apontam para uma raridade de ligações de amizade entre os membros das duas organizações, o que, de acordo com a literatura revista, as coloca numa situação vulnerável, do ponto de vista da preparação para lidar com climas de incerteza ou de crise que ambas tenham de enfrentar, conforme sublinham Krackhardt e Stern (1988) e Labianca et al. (1998). Esta situação também

as deixa mais vulneráveis aos fenómenos de conflito, como veremos seguidamente.

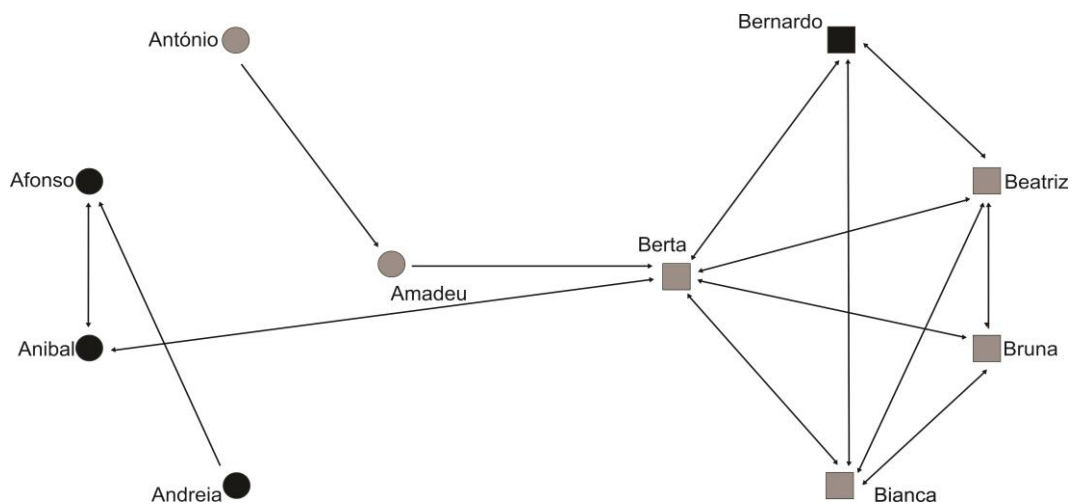
Na globalidade, os níveis de conflito percecionado observados no presente estudo foram relativamente moderados, sendo no entanto relevante sublinhar que a média do conflito interorganizacional percecionado (2.4, numa escala de 1 a 4) se revelou superior à do conflito intraorganizacional (2.0). Dito de outro modo, os respondentes relataram, em média, mais experiências pessoais de conflito com membros do exogrupo do que com elementos do endogrupo. Na organização A, o valor médio do conflito intragrupal percecionado foi de 2.2 e o do conflito intergrupalo de 2.6. Na Organização B, estes valores foram, respetivamente, de 1.8 e de 2.2. Nas Figuras 3 e 4, voltamos a apresentar os sociogramas das redes da amizade intra- e interorganizacional, mas desta vez inserindo também, a cores, os níveis de conflito (intra- e interorganizacional, respetivamente) relatados por cada participante (Nenhum, a branco; Pouco, a cinzento; Algum ou Muito, a preto).



**Figura 3.** Percepção de conflito intragrupal, em função das ligações de amizade, nas organizações A e B

Ao nível intraorganizacional (Figura 3), a organização A (que, como vimos anteriormente, tem menos laços fortes entre os seus membros) revela percepções mais fortes de conflito, enquanto a organização B (muito mais densa internamente, do ponto de vista das relações de amizade entre os seus membros), apresenta menores níveis de percepção de conflito.

Em termos interorganizacionais (Figura 4), na organização A, a percepção de conflito com a outra organização é mais elevada. Na organização B, embora a percepção de conflito com a A também seja uma realidade, registam-se níveis sensivelmente mais reduzidos.



**Figura 4.** Percepção de conflito intergrupla, em função das ligações de amizade, nas organizações A e B

Dados de observação e relatos de participantes indicam que existiam várias fontes potenciais de conflito entre os membros das organizações em questão. Uma era a partilha de espaços comuns. No edifício,

existe uma kitchenette, utilizada por todos os membros de ambas as organizações. Cada empresa tinha um horário fixo para usufruir do espaço nas horas de almoço. Os nossos dados indicam que a empresa A não

respeitava o seu horário, o que era visto como inconveniente pelos membros da empresa B. Outra fonte de conflito potencial era a considerável proeminência de mercado que a organização B assumia, relativamente à organização A, criando nos elementos desta última alguns sentimentos de inferioridade de status, pois aquela recebia mais solicitações do mercado e pedia prestações de serviço à empresa A, não se verificando que esta última solicitasse prestação de serviços à empresa B.

## DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O nosso trabalho teve como foco uma análise das organizações enquanto redes sociais, procurando detetar a qualidade das ligações interpessoais entre os atores organizacionais e o modo como tais ligações se estruturam quando esses atores interagem com membros de outras organizações, em contexto de propinquidade física. Procurámos perceber, em particular, que implicações essa proximidade em espaços físicos comuns tem para as experiências de amizade e de conflito entre os trabalhadores das organizações em presença. Para este fim, desenvolvemos um estudo que envolveu duas organizações que partilhavam o mesmo edifício e utilizavam espaços físicos comuns.

Os resultados obtidos permitiram detetar, em primeiro lugar, diferenças importantes entre as redes de amizade intraorganizacional das duas empresas: a rede interna de amizades entre colegas era muito densa na organização B, enquanto na organização A tal rede se apresentava fragmentada e pouco densa. Por outro lado, no que respeita às relações de amizade que atravessavam as fronteiras de cada organização, deparámo-nos com uma forte concentração dos laços de amizade, preferencialmente, no interior de cada organização, sendo escassos aqueles que cruzavam as organizações, não obstante partilharem o mesmo espaço físico. A aplicação do índice E-I permitiu apurar que a importância quantitativa relativa dos laços externos de amizade era bastante inferior à dos laços internos e significativamente inferior ao esperado, pois apenas 8% das relações de amizade teoricamente possíveis se verificavam entre membros das duas organizações.

Por fim, foi visível que as percepções de conflito no local de trabalho eram mais elevadas quando se referiam à organização vizinha do que quando diziam respeito a eventos internos à própria organização a que os participantes pertenciam, sendo também relevante assinalar que tais percepções de conflito, quer internas, quer externas, eram

mais elevadas na organização que tinha uma menor densidade de relações de amizade (a organização A).

Em organizações tão pequenas e com tão frequente interação física face-a-face, por partilharem o mesmo espaço, coloca-se a questão de perceber por que razão as relações de amizade interorganizacional se apresentavam tão escassas e as percepções de conflito tão pronunciadas. Efetivamente, como vimos, a literatura prevê que em contextos deste tipo funcione um forte efeito de propinquidade, segundo o qual a mera proximidade física torna mais provável o surgimento de amizades entre os atores sociais. Ora, não é isto que se verifica no presente estudo. As relações de amizade cruzando as organizações são diminutas, quase inexistentes.

A recolha de informação qualitativa permitiu-nos compreender as razões por que tal ocorria. Dois fatores principais sobressaíram como estando subjacentes a esta tendência para a interação centrípeta: desentendimentos entre membros das duas organizações quanto à gestão temporal da utilização dos espaços comuns e percepções de diferenças de status entre as organizações, decorrentes da tendência para a empresa A depender da B para a obtenção de contratos, sem que o contrário se verificasse. Parece, pois, que mecanismos identitários mais fortes (pertença organizacional) e conflitos interpessoais na gestão dos espaços comuns se sobrepunham ao efeito esperado da contiguidade física sobre a formação de laços interpessoais positivos, o que justifica rever o conhecimento disponível sobre o assunto, pois tal resultado colide com as previsões formuladas nesta área de pesquisa. Na verdade, parece que fatores de ordem social (o conflito na gestão dos espaços comuns e as percepções diferenciais de status decorrentes da filiação organizacional) estão na base de processos identitários que criam um contexto de percepção de “nós” contra “eles”, o que é visível nas percepções de conflito detetadas, mais fortes no contexto interorganizacional, comparativamente com o intraorganizacional.

É oportuno, a este respeito, recordar o trabalho de Labianca et al. (1998), que estudaram o modo como as percepções individuais sobre o conflito existente no interior de uma organização estavam associadas às relações interpessoais entre trabalhadores pertencentes a diferentes departamentos dessa organização. Como vimos, no referido estudo os autores sublinham que, em contextos deste tipo, em que estão presentes grupos distintos, cada interação interindividual pode ser

percecionada como sendo, sobretudo, uma interação entre grupos: os indivíduos percebem os outros, não apenas enquanto pessoas, mas também, e por vezes sobretudo, como representantes de um exogrupo, sobre o qual o endogrupo produziu um determinado conjunto de representações desfavoráveis. Embora, no caso do nosso estudo, o que esteve em análise tenha sido uma relação entre organizações distintas e não entre departamentos de uma mesma organização, o mesmo mecanismo parece ter funcionado. É provável que tal mecanismo tenha estado presente na produção das percepções de conflito detetadas no presente trabalho, assim como na inibição do desenvolvimento de mais laços de amizade entre os membros das duas organizações.

Um dos principais contributos do presente estudo é o de ter incidido sobre uma temática raramente estudada. Na verdade, existe, no campo da análise de redes sociais, alguma investigação publicada sobre o conflito intraorganizacional, mas é notória a escassez de trabalhos sobre o conflito interorganizacional, especialmente em contextos de contiguidade física entre organizações, como é o do presente estudo. Outro contributo do trabalho, este de ordem mais geral, é ter permitido demonstrar a utilidade da análise de redes sociais para a compreensão dos processos sociais nas organizações, como é o caso da amizade e do conflito.

O estudo teve, contudo, algumas limitações. A amostra é pequena, o que inibe a possibilidade de generalização. Por outro lado, embora tenhamos recolhido informação sobre as percepções de conflito, não sabemos a que atores concretos o conflito se refere, ou seja, não dispomos de informação de rede sobre exatamente que atores foram objeto das percepções de conflito relatadas pelos participantes. Por último, há também alguma escassez de informação qualitativa aprofundada sobre os fatores que estiveram subjacentes às percepções de conflito detetadas. Embora tenhamos recolhido dados qualitativos relevantes a este respeito, seria necessário obter mais informação etnográfica detalhada sobre os processos de interação e as relações entre os atores, situadas num contexto organizacional específico, com uma dada cultura da organização. Dois dos melhores exemplos de estratégias de investigação deste tipo, presentes na literatura sobre o conflito nas organizações revista neste texto, são os de White (1961) e Thurman (1989), que poderão servir de inspiração a futuros trabalhos etnográficos sobre esta matéria.

## REFERÊNCIAS

- Allport, G. W. (1954).** *The nature of prejudice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ayoko, O. B., Callan, V. J., & Härtel, C. E. J. (2003).** Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviors. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 283-301. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/eb028976>
- Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. (1980).** *Power and politics in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Back, M. D., Schmukle, S. C., & Egloff, B. (2008).** Becoming friends by chance. *Psychological Science*, 19(5), 439-440. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02106.x>
- Behfar, K. J., Mannix, E. A., Peterson, R. S., & Trochim, W. M. (2011).** Conflict in small groups: The meaning and consequences of process conflict. *Small Group Research*, 42(2), 127-176. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/1046496410389194>
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Johnson, J. C. (2013).** *Analyzing social networks*. Los Angeles: Sage.
- Brass, D. J. (2012).** A social network perspective on organizational psychology. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology*, Volume 1 (pp. 667-695). New York: Oxford University Press.
- Brass, D. J., Labianca, G., Mehra, A., Halgin, D. S., & Borgatti, S. P. (Eds.) (2014).** *Contemporary perspectives on organizational social networks: Research in the sociology of organizations, Volume 40*. United Kingdom: Emerald.
- Coser, L. A. (1957).** Social conflict and the theory of social change. *The British Journal of Sociology*, 8(3), 197-207.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977).** *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Paris: Editions du Seuil.
- De Dreu, C. K. W. (2008).** The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 5-18. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/job.474>
- De Dreu, C. K. W., van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. M. (2004).** Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 6-26. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/e536932011-008>



**De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003).** Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>

**Deutsch, M. (1973).** *The resolution of conflict*. New Haven: Yale University Press.

**Dovidio, J. F., Saguy, T., & Shnabel, N. (2009).** Cooperation and conflict within groups: Bridging intragroup and intergroup processes. *Journal of Social Issues*, 65(2), 429-449. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.2009.01607.x>

**Echols, L., & Graham, S. (2013).** Birds of a different feather: How do cross-ethnic friends flock together? *Merrill-Palmer Quarterly*, 59(4), 461-488. doi: <http://dx.doi.org/10.1353/mpq.2013.0020>

**Eidelson, R. J., & Eidelson, J. I. (2003).** Dangerous ideas: Five beliefs that propel groups toward conflict. *American Psychologist*, 58(3), 182-192. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066x.58.3.182>

**Fayard, A.-L., & Weeks, J. (2007).** Photocopiers and water-coolers: The affordances of informal interaction. *Organization Studies*, 28(5), 605-634. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0170840606068310>

**Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. (1950).** *Social pressures in informal groups: A study of human factors in housing*. Stanford, CA: Stanford University Press. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/3348388>

**Gelfand, M. J., Leslie, L. M., & Keller, K. M. (2008).** On the etiology of conflict cultures. *Research in Organizational Behavior*, 28, 137-166. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.001>

**Herman, N. J. (1984).** Conflict in the church: A social network analysis of an Anglican congregation. *Journal of the Scientific Study of Religion*, 23(1), 60-74. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/1385457>

**Isaksen, S. G., & Ekvall, G. (2010).** Managing for innovation: The two faces of tension in creative climates. *Creativity and Innovation Management*, 19(2), 73-88. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00558.x>

**Jaffee, D. (2008).** Conflict at work throughout the history of organizations. In C. K. W. De Dreu, & M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict*

*management in organizations* (pp. 55-80). New York: Lawrence Erlbaum.

**Janssen, O., Van de Vliert, E., & Veenstra, C. (1999).** How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management groups. *Journal of Management*, 25, 117-41. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/s0149-2063\(99\)80006-3](http://dx.doi.org/10.1016/s0149-2063(99)80006-3)

**Jehn, K. A. (1995).** A multimethod examination of the benefits and detriments of intra-group conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/2393638>

**Jehn, K. A. (1997).** A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/2393737>

**Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003).** Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.

**Kahn, M.A., Afzal, H., & Rehman, K. (2009).** Impact of task conflict on employees' performance in financial institutions. *European Journal of Scientific Research*, 27, 479-87. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/s0191-3085\(03\)25005-x](http://dx.doi.org/10.1016/s0191-3085(03)25005-x)

**King, E. B., Hebl, M. R., & Beal, D. J. (2009).** Conflict and cooperation in diverse workgroups. *Journal of Social Issues*, 65(2), 261-285. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.2009.01600.x>

**Kolb, D. M., & Putnam, L. L. (1992).** The multiple faces of conflict in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 311-324. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030130313>

**Krackhardt, D., & Stern, R. N. (1988).** Informal networks and organizational crises: An experimental simulation. *Social Psychology Quarterly*, 51(2), 123-140. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/2786835>

**Krehhovets, E., & Larin, A. (2013).** Factors of students' network formation: Case of a Russian university. *Journal of Educational and Social Research*, 3(7), 647-654. doi: <http://dx.doi.org/10.5901/jesr.2013.v3n7p647>

**Labianca, J., Brass, D. J., & Gray, B. (1998).** Social networks and perceptions of intergroup conflict: The role of negative relationships and third parties. *Academy of Management Journal*, 41(1), 55-67. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/256897>



**Latané, B., Liu, J. H., Nowak, A., Bonevento, M., & Zheng, L. (1995).** Distance matters: Physical space and social impact. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 795-805. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0146167295218002>

**Levine, J. M., & Thompson, L. (1996).** Conflict in groups. In E. T. Higgins & A. W. Kruglanski (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 745-776). New York/London: The Guilford Press.

**Lima, J. Á. (2002).** *As culturas colaborativas nas escolas: estruturas, processos e conteúdos*. Porto: Porto Editora.

**Lima, J. Á. (2010a).** Studies of networks in education: Methods for collecting and managing high-quality data. In A. J. Daly (Ed.), *Social network theory and educational change* (pp. 243-258). Cambridge, MA: Harvard Education Press.

**Lima, J. Á. (2010b).** Thinking more deeply about networks in education. *Journal of Educational Change*, 11(1), 1-21. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10833-008-9099-1>

**Nelson, R. E. (1989).** The strength of strong ties: Social networks and intergroup conflict in organizations. *Academy of Management Journal*, 32(2), 377-401. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/256367>

**Newcomb, T. M. (1961).** *The acquaintance process*. New York: Holt, Rinehart, and Winston. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/13156-000>

**Oloritun, R. O., Madan, A., Pentland, A., & Khayal, I. (2013).** Identifying close friendships in a sensed social network. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 79, 18-26. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.05.054>

**Pelled, L. H., & Adler, P. S. (1994).** Antecedents of intergroup conflict in multifunctional product development teams: A conceptual model. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41(1), 21-28. doi: <http://dx.doi.org/10.1109/17.286322>

**Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982).** *In search of excellence*. New York: Harper and Row.

**Pondy, L. (1967).** Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296-320. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/2391553>

**Roethlisberger, F., & Dickson, W. (1939).** *Management and the worker*. Cambridge: Cambridge University Press. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/000271624020800170>

**Sampson, S. P. (1968).** *Crisis in a cloister*. Unpublished doctoral dissertation, U.S.A., Cornell University.

**Shah, P., & Jehn, K. (1993).** Do friends perform better than acquaintances? The interaction of friendship, conflict, and task. *Group Decision and Negotiation*, 2, 149-166. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/bf01884769>

**Simmel, G. (1904).** The sociology of conflict – I. *American Journal of Sociology*, 9(4), 490-525. doi: <http://dx.doi.org/10.1086/211234>

**Thurman, B. (1979/1980).** In the office: Networks and coalitions. *Social Networks*, 2, 47-63. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0378-8733\(79\)90010-8](http://dx.doi.org/10.1016/0378-8733(79)90010-8)

**Tichy, N. M. (1979).** *Networks in organizations*. New York: Columbia University, Graduate School of Business.

**Tichy, N. M., Tushman, M. L., & Fombrun, C. (1979).** Social network analysis for organizations. *Academy of Management Review*, 4(4), 507-519.

**Varanda, M. (2000).** Análise de redes sociais e sua aplicação ao estudo das organizações: uma introdução. *Organizações e Trabalho*, 23, 87-106.

**Wall, V., & Nolan, L. (1986).** Perceptions of inequality, satisfaction, and conflict in task oriented groups. *Human Relations*, 39, 1033-1052. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/001872678603901106>

**White, H. (1961).** Management conflict and sociometric structure. *American Journal of Sociology*, 67(2), 185-199. doi: <http://dx.doi.org/10.1086/223084>

**Zachary, W. W. (1977).** An information flow model for conflict and fission in small groups. *Journal of Anthropological Research*, 33(4), 452-473.

